



*UNIVERSIDAD DEL SALVADOR*

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Contador Público**

**"Metodología: Front End Loading"**

Autor: Carolina Natalia Vivian

Tutor: Juan M. Vicente

**Año 2009**



## **INDICE**

<b>1. Objetivo general y objetivo específico.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
3.1 Etapa I: Identificación de la oportunidad.....	11
3.2 Etapa II: Proyecto conceptual.....	34
3.3 Etapa III: Proyecto básico .....	46
3.4 Etapa IV: Ejecución.....	51
3.5 Etapa V: Cierre.....	52
<b>4. Entrevistas.....</b>	<b>53</b>
4.1 Comercial del oeste S.R.L.....	54
4.2 Magdalena Espósito.....	65
4.3 Forest Leather.....	73
<b>5. Conclusión.....</b>	<b>80</b>
<b>6. Bibliografía Consultada.....</b>	<b>83</b>



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## 1. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

**Objetivo General:** Analizar el beneficio generado al implementar la metodología Front End Loading al analizar, escoger y desarrollar un proyecto de inversión.

**Objetivo Específico 1:** Desarrollar el marco teórico para entender el funcionamiento de la metodología.

**Objetivo Específico 2:** Examinar la viabilidad de la metodología en diferentes proyectos de inversión relacionados con Pymes que surgieron en la Argentina, evaluando los beneficios y contrariedades de su aplicación.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## **2. Introducción**

El objetivo principal de las empresas es crecer o simplemente mantenerse en el mercado, para ello se necesita no solo seleccionar el proyecto correcto, sino también realizarlo adecuadamente.

Seleccionar el proyecto correcto implica: identificar la oportunidad de negocio esto engloba la elección del producto, mercado objetivo, localización, compra vs. construir, seleccionar el proceso indicado (licitación, compulsa de precios, negociación directa, etc.) y elegir la tecnología apropiada, etc.

Realizar el proyecto adecuadamente se refiere a: ejecutar el proyecto con eficiencia y a algunos típicos objetivos esperables de un proyecto que pueden ser: performance de seguridad, baja inversión, plazo reducido, performance operativa, costos y cronograma predecibles y de mas esta decir satisfacción de los inversionistas.

Las organizaciones exitosas han aprendido de los errores y “horrores” cometidos y han cambiado su visión, comenzando a valorar la importancia en el desarrollado, gestación y ejecución de los proyectos.

Algunos equipos son mas formales y realizan operaciones documentadas; otros son mas informales, pero no por ello dejan de ser documentados; pueden ser integrados por grupos ad hoc (con las habilidades y técnicas para un proyecto determinado) o estables internos de la compañía como una unidad de negocios o por consultorías externas.

Si se trata de equipos internos estos están estructurados de maneras diferentes a través de sistemas centralizados, separados por unidades o un proceso mixto de acuerdo al tamaño del proyecto.

Los sistemas de proyectos tienen tres elementos principales que son las personas involucradas en el desarrollo del mismo, los procesos para la realización del mismo y el contenido específico de cada proyecto.



Los mejores planeamientos traen como consecuencia mejores resultados, ya que un proyecto mal llevado puede impactar negativamente sobre el portafolio de negocios (puede afectar transversalmente a la empresa, e incluso puede estar en juego la imagen de la compañía).

Las empresas exitosas ven a los proyectos como la principal fuente de creación de valor de sus empresas (lo asocian a crecimiento). Ven a la tecnología e ingeniería como elementos fundamentales en la cadena de suministros.

Un proyecto puede surgir por diferentes razones como por ejemplo la demanda del mercado, requerimiento de un cliente, una necesidad de un negocio, avance de tecnología o un requerimiento legal.

¿Qué es un proyecto?

“Proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con una fecha de inicio y término, emprendidas con el objeto de alcanzar una meta conforme a exigencias específicas de plazo, costos y recursos”

(Norma ISO 10006)

Los proyectos son realizados por personas, con limitaciones de recursos y son planeados, ejecutados y controlados.

Estos se diferencian de las operaciones en que las mismas son rutinarias y repetitivas y los proyectos son temporales y únicos en sí mismos. Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un fin definidos; no se refiere a que son de corta duración. Únicos se refiere que son únicos en su proyecto y servicio distinguiéndose de los productos y servicios similares; la presencia de elementos repetitivos no cambia el hecho de que cada proyecto sea único porque siempre hay algún elemento que lo diferencia del resto. Esta diferencia se debe definir al comienzo del proyecto en detalle, así las personas que desarrollan el proyecto puedan tener un entendimiento profundo del mismo.



Es conveniente dividir al proyecto en subproyectos, donde cada especialista de cada área desarrolle su trabajo acorde a los requerimientos del mismo y se obtenga un mayor gerenciamiento y control de cada uno de ellos.

Cada subproyectos tiene entregables o objetivos determinados, es decir que trabajo se realiza en la misma y definir quien lo realizará

Considerar dos tipos de proyectos:

Proyecto de Negocio

Proyecto de Gestión

Proyecto de Negocio

“Es aquel cuyo fin es la obtención, por sí solo, de un objetivo de negocios que contribuye directamente a alcanzar los objetivos estratégicos de esa Unidad o Área”

Caracteriza al Proyecto de negocio estar ineludiblemente asociado a un objetivo de negocios explícito y cuantificado de la Unidad o Área

Proyecto de Gestión

“Es aquel cuyo objetivo es dar soporte al negocio a través del desarrollo o adquisición de capacidades y/o competencias claves”

Caracteriza al Proyecto de Gestión:

Estar asociado directamente a objetivos estratégicos cualitativos

Estar indirectamente asociado a la obtención de objetivos estratégicos cuantitativos

¿Qué es la Gestión de Proyectos?

La Gestión de Proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar y administrar los proyectos efectivamente con el fin que se cumpla con los objetivos de los mismos en términos de alcance, costos y



tiempos; en el marco de las correspondientes legislaciones o regulaciones y respetando los valores, políticas y procesos de la Empresa”

La metodología de gestión de proyectos de inversión elegida para ser desarrollada en este trabajo es FEL (Front End Loading) es una metodología basada en el concepto de portones de aprobación, donde en cada portón se aprueba, o no, el pasaje a la siguiente etapa. Esta metodología ayuda a ahorrar costos y mantener al proyecto en fecha, ya que cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada y aprobada. Además requiere el uso de mejores prácticas y trabajo en equipo de cada especialidad.

Trae como beneficios evitar un quiebre en las transacciones y los traspasos, sirve como guía metodológica, permitiendo tomar decisiones con un grado de incertidumbre conocido, facilitando la documentación y reutilización de las lecciones aprendidas y haciendo explícito el compromiso de la organización

Es un proceso de definición progresiva del proyecto, basada en una revisión planificada y estandarizada.

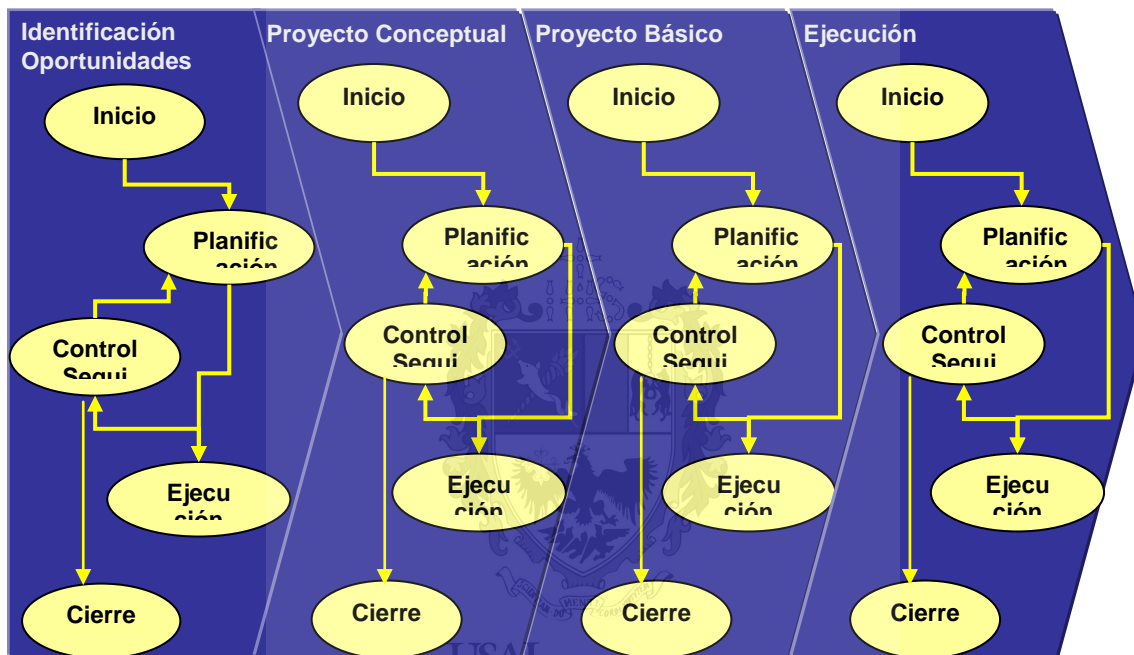
Cada portón es un punto de control estandarizado donde se audita la fase una fase del proyecto, permite verificar si el proyecto tuvo el desempeño previsto ya que se realiza en ellos una auditoria de si la información necesaria para proseguir con el proyecto es completa y esta actualizada. Y en cada portón el equipo del proyecto presenta los entregables de la fase, uno o varios grupos externos al proyecto auditan la información generada y el desempeño del proyecto, donde el sponsor aprueba, cancela o pide mayor desarrollo para pasar a la fase siguiente. El resultado de una fase es el punto de partida de la siguiente fase. Se realiza un plan de proyecto para cada fase, el cual es formal aprobado y documentado y sirviendo para su control permanente, incluyendo una descripción el mismo, due date (plazos de vencimiento), costos estimados, performance esperada, personas involucradas en el mismo, riesgos a los cuales se les hace frente y esto debe quedar documentada toda la información con respecto a los objetivos alcanzados, la adicional, la obtenida en el desarrollo del proyecto, la técnica, etc



Incluye desarrollar herramientas y técnicas que logren desarrollar Standard de cumplimiento y template. Para esto se necesitan las habilidades y conocimientos de todos los participantes del proyecto

Los costos y el personal de cada nivel son bajos al principios y aumentan a medida que se va pasando de etapa, también aumenta la posibilidad de que la implementación del proyecto sea satisfactorio, baja el nivel de riesgo e incertidumbre.

En el cuadro anexo que prosigue muestra un diagrama básico de la metodología:



Durante la metodología FEL se responden las siguientes preguntas: porque? Que?, Cuando? Como? Donde? Quien?. Intentando no dejar nada al azar para disminuir el riesgo lo más posible.

Uno de los lemas de esta metodología es ir despacio, para lograr mayor rapidez.

El tiempo para desarrollar la metodología FEL varía de acuerdo a los recursos que se dispongan para desarrollarla, mayor trabajo no significa trabajo adicional, ya que mientras mas precisión se aplica a cada tarea mas herramientas para tomar una decisión tendremos y es trabajo que eventualmente se debería hacer.





Antes de implementar la metodología se deben tener en cuenta varios factores como por ejemplo:

determinar criterios de aplicación para la metodología. Esta metodología tiene altos beneficios, pero también están relacionados costos que deben ser acordes a la importancia del proyecto a realizar

Se determina cuantas fases habrá

Se determina que información se necesita para toma de decisiones en cada portón, llamado documento de soporte de decisión.

Se fijan criterios de decisión para los portones y se planifican las auditorias

Las etapas y puertas con sus respectivos hitos considerados en esta metodología son:

Etapas I – Identificación de la Oportunidad: establecer el valor potencial de la iniciativa que dio origen al proyecto y su alineamiento con la estrategia de la Compañía.

Puerta 1 – Aprobación de la Etapa de Identificación de la Oportunidad y Autorización para inicio del Proyecto Conceptual.

Etapas II – Proyecto Conceptual: evaluación de la(s) alternativa(s) técnica(s) para el proyecto.

Puerta 2 – Aprobación de la Etapa de Proyecto Conceptual y Autorización para inicio del Proyecto Básico.

Etapas III – Proyecto Básico: desarrollo de la alternativa técnica seleccionada para el proyecto.

Puerta 3 – Aprobación de la Etapa de Proyecto Básico y Autorización para ejecución del proyecto.

Al final de cada una de las primeras tres etapas existe una instancia o puerta de Decisión al cual están asociadas cuatro opciones para el proyecto: